

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Koncepce personálního rozvoje odborníků v managementu
ve firmě Škoda Auto**

**Conception of personnel development of experts in management in
Škoda Auto**

DP-HF-KPE-2009-25

ALENA LABUŠOVÁ

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Ondřej Černý, Škoda Auto a. s.

Počet stran: 63
Datum odevzdání: 18. 5. 2009

Počet příloh: 0

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, dne 18. 5. 2009

ANOTACE

Přední společnosti 21. století plně chápou význam talentovaných lidí pro posílení své konkurenční schopnosti. Nadprůměrné a špičkové talenty pro náročné role v ekonomice a ve společnosti jsou mimořádně vzácným zdrojem. Pro organizace z toho vyplývá, že je třeba o tyto omezené zdroje schopných a talentovaných lidí bojovat a v zájmu vítězství v tomto boji nalézat a používat co nejúčinnější nástroje.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout koncepci personálního rozvoje a možnosti kariéry klíčových zaměstnanců s nadprůměrným odborným potenciálem, kteří v rámci své motivace nechtějí směřovat do managementu ve smyslu vedení a řízení zaměstnanců. V rámci svého pracovního zařazení specialisty personálního rozvoje mám možnost seznámit se s interními materiály Škoda Auto i Volkswagen Group a navrhnout tak vlastní koncepci kariéry klíčových zaměstnanců firmy. Mohu tím obohatit zdroje útvaru Talent management, které mohou sloužit interním zaměstnancům při přípravě programů zaměřených na rozvoj manažerských a odborných kompetencí.

ANNOTATION

Leading companies of 21st century completely understand the importance of talented people for empowerment of their competitiveness. Exceptionally talented people are extra rare source for demanding role in economy and in society. It means for organisation, that it is necessary to fight and subsequently take care for these limited sources of skillful and talented people. The organisation should find and use the most effective tools in interest of victory in this effort.

The aim of my thesis is to suggest the conception of personnel development and career opportunity of key employees with outstanding skilled potential. These workers mostly do not want to head towards leadership within their motivation.

As the specialist of personnel development I have the opportunity get to know the internal materials of Skoda Auto and Volkswagen Group. I can thus propose my own conception of key employees' career in our company. I want to enrich the sources of Personnel development Department, which can be used to personnel managers during the preparation and creation of personnel development programmes.

OBSAH

ANOTACE	4
ANNOTATION	5
Seznam zkratk a symbolů	8
Seznam obrázků.....	9
1 Úvod	10
2 Řízení lidských zdrojů	12
2.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů.....	12
2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	13
2.3 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?	15
3 Personální rozvoj	17
4 Řízení talentů aneb Talent Management	21
4.1 Vymezení pojmu talentu.....	22
4.2 Talent management.....	23
5 Řízení lidských zdrojů ve firmě Škoda Auto.....	26
5.1 Strategie a cíle společnosti Škoda Auto	26
5.2 Personální politika společnosti Škoda Auto	26
5.3 Činnosti personální práce ve Škoda Auto	27
5.4 Rozvoj lidských zdrojů.....	29
5.4.1 Vzdělávání	29
5.4.2 Odborné vzdělávání žáků na odborných školách	30
5.4.3 Škoda Auto Vysoká škola.....	30
5.4.4 Nábor, personální marketing a spolupráce s vysokými školami	31
5.4.5 Talent management	32
5.4.6 Mapa personálního rozvoje zaměstnanců Škoda Auto.....	34
5.4.7 Nástroje personálního rozvoje	37
6 Vlastní návrh koncepce rozvoje odborníků v managementu ve firmě	40
Škoda Auto	40
6.1 Východiska pro zavedení nové koncepce rozvoje.....	41
6.1.1. Individuální analýza Škoda Auto a. s.	42

6.1.2. Benchmarking personálního rozvoje ve společnostech Audi.....	43
a Škoda Auto	43
6.1.3 Výstupy z Development Center.....	46
6.2 Návrh koncepce rozvoje specialistů s nadprůměrným odborným.....	48
potenciálem.....	48
6.2.1 Předpoklady a rámcové podmínky	48
6.2.2 Vymezení klíčového zaměstnance.....	49
6.2.3 Model řízení specializované kariéry ve Škoda Auto	50
6.2.4 Shrnutí - koncepce v několika krocích	59
6.2.5 SWOT analýza.....	60
7 Závěr.....	61
Seznam použité literatury	62

Seznam zkratk a symbolů

a. s.	akciová společnost
aj.	a jiný
č.	číslo
např.	například
obr.	obrázek
s.	strana
tab.	tabulka
tj.	to jest
vyd.	vydání
%.....	procento

Seznam obrázků

- Obr. 1 Tradiční model Talent managementu
- Obr. 2 Největší problémy, se kterými se organizace v současnosti potýkají
- Obr. 3 Celkový počet účastníků na ukončených vzdělávacích aktivitách realizovaných v Mladé Boleslavi v roce 2007 (podle odborných témat)
- Obr. 4 Profil manažera koncernu VW (výběr)
- Obr. 5 Model řízení kariéry ve Škoda Auto
- Obr. 6 Přehled benefitů pro jednotlivé hierarchické stupně
- Obr. 7 Matice požadavků pro konkrétní pracovní stupeň v modelu specializované kariéry
- Obr. 8 SWOT analýza

1 Úvod

Vyspělé ekonomiky začaly v posledních letech chápat zásadní význam rozvoje lidí pro posílení konkurenceschopnosti společnosti. Obstát v konkurenci 21. století může dnes pouze firma, která se kromě svých hlavních aktivit věnuje i vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Lidé a jejich schopnosti mohou být jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod organizací a je nutné usilovat všemi prostředky o to, aby personál organizace byl natolik unikátní a nenapodobitelný, aby skutečně takovou konkurenční výhodou byl.

V dnešní informační době narůstají nároky firem na znalosti, dovednosti a další schopnosti pracovníků. Zároveň je vyvíjen tlak na zvyšování klíčových kompetencí zaměstnanců. Společnosti, které chtějí dominovat svému odvětví, musí získávat talentované zaměstnance, udržet si je a dále rozvíjet jejich znalosti, schopnosti a dovednosti..

ŠKODA AUTO, a. s. (dále jen Škoda Auto) je firmou, která na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců vsadila. Útvar Rozvoj lidských zdrojů ve Škoda Auto sdružuje veškeré personální aktivity od získávání nových zaměstnanců, přes jejich výběr až po vzdělávání a neustálý rozvoj prostřednictvím celoživotního učení orientované na zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů.

Koncepcí řízení talentů se zde zabývá oddělení Talent Management. Zaměřuje se na získávání, rozvoj, motivaci a udržování talentů v organizaci. Vytváří vhodné prostředí a cílené strategie, které poskytnou zaměstnancům a organizaci prostor a příležitost rozvinout a vytěžit talent.

Oddělení Talent Managementu svou činnost zaměřuje na cílové skupiny studentů, čerstvých absolventů vysokých škol, kandidátů na řídicí funkce a vedoucí pracovníky.

Právě v oddělení Talent Managementu již čtvrtým rokem věnuji mnoho času aktivitám, které se týkají personálního rozvoje talentovaných zaměstnanců firmy Škoda Auto s ohledem na strategické cíle a úkoly firmy.

Jedním z personálních strategických cílů je i vytvoření koncepce personálního rozvoje expertů a odborníků ve Škoda Auto. Z toho důvodu jsem si pro svou diplomovou práci zvolila téma „Koncepce personálního rozvoje odborníků v managementu ve firmě Škoda Auto“.

Jsem přesvědčena, že vedení lidí a interpersonální působení hraje v managementu klíčovou roli. Právě tato řídicí role je však často vzdálená technicky orientované studijní přípravě a pracovnímu zaměření zaměstnanců ve Škoda Auto. Absence motivace a možnosti kariéry pro klíčové odborníky vede k tomu, že v mnoha případech směřuje jejich rozvoj v rámci motivace do managementu ve smyslu vedení a řízení lidí.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na návrh nové koncepce rozvoje a možnosti kariéry talentovaných expertů s nadprůměrným odborným potenciálem.

Svou práci jsem rozčlenila do pěti stěžejních částí. V první části se věnuji vysvětlení oblasti řízení lidských zdrojů, přičemž se zaměřuji na jeho pojetí, význam a úlohu v podniku. Část druhá, teoretická, pojednává o personálním rozvoji jako jednom ze stěžejních úkolů řízení lidských zdrojů. Ve třetí a čtvrté části, taktéž teoretické, vymezují oblast Řízení lidských zdrojů, Talent Management a nástroje personálního rozvoje jednak obecně a jednak tak, jak vychází z koncepce firmy Škoda Auto, přičemž se zaměřuji na význam rozvoje manažerského potenciálu. V páté části své práce navazuji vlastním návrhem koncepce personálního rozvoje expertů a odborníků ve firmě Škoda Auto.

2 Řízení lidských zdrojů [12, 3]

2.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. Jde především o oblasti získávání, rozmisťování a formování pracovní síly, dále o efektivní využívání, organizování a propojování jednotlivých činností pracovníka v souvislosti s jeho schopnostmi a dovednostmi, spojené s kontrolou pracovních výsledků. Neměli bychom opomenout také pracovní chování jedince, jeho vztah k vykonávané práci, ke svým spolupracovníkům, k podniku jako celku a v neposlední řadě rovněž jeho nároky na osobní uspokojení z vykonávané práce.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní podnikové zdroje, a proto determinují jejich využívání. Lidské zdroje zároveň představují pro podnik ten nejčennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Z toho logicky vyplývá, že řízení lidských zdrojů považujeme za jádro a nejdůležitější oblast celého podnikového řízení.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv.

Postavením personální práce zároveň vymezujeme význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru podnikové aktivity.

Armstrongovo pojetí řízení lidských zdrojů ukazuje na to, jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možné použít k charakterizování či popisu řízení lidských zdrojů. Storey (1989) v (Armstrong, 2002, s. 29) rozlišuje mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů. Tyto dvě základní filozofie se liší vztahem k lidem v podniku a přístupem k jejich řízení:

- a) tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Je založen na filosofii „kšeftu“ a povinností, která se zaměřuje na to, jak získat ze svých zaměstnanců přidanou hodnotu a tím dosáhnout konkurenční výhody. Považuje lidi za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje.
- b) měkký přístup k řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů a klade důraz zejména na komunikaci, motivování a vedení. Storey (1989) tento přístup charakterizuje jako „jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu atd.)“.

2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je zajistit rostoucí výkonnost podniku. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním efektivního využívání všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Pokud bychom měli charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů více do hloubky, došli bychom na základě stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na:

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku. Jedná se o efektivní propojení požadavků pracovního místa se schopnostmi pracovníka zařazeného pro jeho výkon. S tím souvisí plánování personální politiky, které napomáhá předvídat měnící se požadavky pracovních míst a zároveň včasné zajištění procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků za účelem zajištění jejich flexibility pro obsazování potřebných pracovních míst v podniku. Jinak řečeno, znamená zařadit

správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.

2. Optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. především využívání fondu pracovní doby a efektivní využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků. V této souvislosti se stále více mluví o potřebě vytváření pracovních úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím pracovníka.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku. Jde o rozvoj pracovních schopností a sociálních dovedností zaměstnanců, konkrétně o rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce a ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů.
5. Důsledné dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a tím vytváření dobrého jména organizace.

Zatímco první tři úkoly sledují především zájmy samotného podniku, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy jedince – zaměstnance. Odráží skutečnost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly podnikového řízení lidských zdrojů. Pátý úkol pak sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy zaměstnance.

Mezi stěžejní cíle řízení lidských zdrojů patří dle Armstronga (2002, s. 28) zabezpečení a **rozvoj** pracovníků, neboť tím organizace přispívá k získávání a udržení kvalifikovaných, loajálních, angažovaných a dobře motivovaných pracovníků. Organizace by měla předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil, plně využívat a rozvíjet jejich schopnosti – užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost. Uspokojit tyto potřeby znamená poskytnout zaměstnancům příležitost k soustavnému vzdělávání a osobnímu rozvoji.

Další z oblastí plnění cílů je ocenění pracovníků, které představuje zvyšování jejich motivace a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

Oblast vztahů přispívá k vytváření ovzduší dobré atmosféry, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a povede k týmové práci.

2.3 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?

Efektivní řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí.

Každý, kdo koordinuje činnost dalších pracovníků, musí vykonávat celou řadu personálních činností. Je proto důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se pro řídicí roli.

Vedoucí pracovníci v organizacích nebývají vždy vybaveni odpovídajícími znalostmi postupů a metod personální práce. Proto musí jejich participaci na personální práci organizace někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce a určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností.

Odbornou, tzn. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce zajišťuje personální útvar a specialisté na řízení lidských zdrojů, kteří poskytují v otázkách personální práce vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům speciální služby.

Personální útvar zpravidla plní i některé úkoly směrem k vnějším institucím (např. instituce státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správy aj.) a některé specifické úkoly:

- a) formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace

- b) radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace
- c) vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce
- d) zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění

Personální útvar je v první řadě odpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení (nejen lidských zdrojů) a že budou mít jednotnou koncepci a metodiku.

Poradenská a usměrňovací činnost personálního útvaru orientovaná na vedoucí pracovníky a jejich přispění k úspěšnému řízení lidských zdrojů v organizaci se zaměřuje nejen na pomoc při řešení konkrétních úkolů personální práce, ale také na vypracování a zdokonalování zásad práce s lidmi. Především mám na mysli zásady stylu vedení, hodnocení a odměňování pracovníků, zásady formování jejich pracovních schopností a zásad, jimiž se řídí personální a sociální rozvoj pracovníků.

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. Nezanedbatelný podíl má personální práce na vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci a ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace. To všechno se promítá do hospodářských výsledků a postavení organizace.

3 Personální rozvoj [12, 2, 20]

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil s tím, co se naučil během přípravy na povolání, jsou za námi. Vzdělávání, rozvoj a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Základem úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a proaktivně ji podporují. Flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny vytvářejí rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo.

Strategický pohled na systém rozvoje zaměstnanců je v souvislosti se zmíněnou globalizací, úspěšností a konkurenceschopností na světovém trhu neodmyslitelnou součástí každé moderní organizace.

Uved'me si několik důvodů, proč se organizace věnují vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

- a) objevují se nové poznatky a vznikají nové technologie, které vedou k tomu, že znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají
- b) mění se technika a technologie v organizacích
- c) realizují se organizační změny a lidé na ně musí flexibilně reagovat
- d) kladou se stále větší nároky na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi
- e) zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí, která vyžaduje rychlou situativní reakci organizace
- f) mění se organizace práce, povaha práci i způsoby řízení (např. „štíhlejší“ organizace vyžadují, aby lidé měli větší rozsah odpovědností, vedoucí pracovníci

mají odpovědnost za větší počet lidí a dovednosti, jež se jim osvědčovaly dříve, již dnes nestačí)

- g) rozvíjejí se nové informační technologie
- h) globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a z toho vyplývající nutnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v globalizovaném prostředí
- i) zvyšující se potřeba lidí vzdělávat se souvisí se změnami hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života
- j) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků

Trénink a rozvoj

Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitosti k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových programů.¹

Rozvoj zaměstnanců však nelze ztotožňovat pouze se školením. Odhady hovoří o tom, že zhruba 90 procent profesního rozvoje zaměstnanců se odehrává při práci – tzv. „on-the-job“, na základě jejich přímých pracovních aktivit.

Trénink zaměstnanců představuje vytváření pracovních dovedností nezbytných ke správnému výkonu práce a **rozvoj** spočívá ve vytváření schopností potřebných do budoucna, často v souvislosti s profesním nebo kariérovým postupem. Obě aktivity vyžadují trvalou pozornost a podporu manažerů. Manažer má jako přímý nadřízený ve firemní organizaci k řízení a podpoře rozvoje svých zaměstnanců nejlepší předpoklady, zejména pro to, že vytváří podmínky pro jejich rozvoj při výkonu pracovní funkce – zadáváním nových nebo náročnějších pracovních úkolů, účastí v týmech a projektech, nabídkou mentoringu² apod.

Rozvoj a trénink však vyžaduje i úsilí, odpovídající čas a motivaci zaměstnanců. K rozvoji zaměstnance nelze nutit – pouze přimět na základě jeho vlastní rozvojové motivace.

¹ upraveno z [2]

² cílená podpora nastávajících řídicích pracovníků (mentee) prováděná zkušeným řídicím pracovníkem (mentorem).

Řídit rozvoj zaměstnanců znamená připravovat je na požadavky, které před ně budoucí vývoj firemní organizace postaví. Stanovení oblastí, ve kterých by rozvoj zaměstnanců umožnil zvýšit jejich budoucí produktivitu, je společným úkolem manažerů a zaměstnanců. Úkolem manažera je být vnímavý vůči budoucím potřebám organizace i rozvojovým potřebám svých zaměstnanců a v dialogu s nimi stanovovat možnosti a směry jejich profesního i osobního rozvoje.

Základní nástroj efektivního rozvoje každého zaměstnance představuje plán individuálního rozvoje, který by měl obsahovat tyto základní elementy:

a) rozvojové cíle

Rozvojové cíle zaměstnance mohou obsahovat jak cíle odborné, tak cíle vztahující se k rozvoji nadodborných kompetencí zaměstnance (tj. osobních schopností, dovedností a charakteristik).

b) nástroje dosažení rozvojových cílů

Poté, co manažer na základě rozhovoru se zaměstnancem stanoví jeho rozvojové cíle, musí rozhodnout, jak těchto cílů dosáhne. Nabízí se široká škála metod tréninku „on-the-job“ a „off-the-job“. Do skupiny metod používaných ke vzdělávání na pracovišti (on-the-job) patří zejména koučování, mentoring, instruktáž při výkonu práce, rotace práce, práce na určitém projektu či pověření širšími pracovními úkoly. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job) se realizují formou odborných přednášek, případových studií, workshopů, seminářů, rolových her apod.

c) termíny dosažení rozvojových cílů

d) standardy pro měření rozvojových cílů

Pro každý cíl je třeba stanovit způsob, jakým bude jeho dosažení zjištěno. Ve většině případů jde o posouzení manažera, zda zaměstnanec ve své práci skutečně využívá nové schopnosti, které získal. Standardy použité ke zjištění naplnění

rozvojového cíle by měly být jasné, dosažitelné a zaměstnancem i manažerem akceptovatelné.

Personální rozvoj může být zajištěn vnitropodnikově (interně), mimopodnikově (externě) nebo nadpodnikově (v kooperaci s dalšími institucemi). Různé formy personálního rozvoje se obvykle nevyskytují v „čisté“ podobě, ale jsou prováděny v kombinacích metod a tréninků, pod vedením odpovědných a kompetentních osob (trenérů, koučů, lektorů).

Aby byly vzdělávací aktivity organizace skutečně přínosné pro organizaci samotnou i pro její zaměstnance, je nutno splnit následující podmínky:

- a) organizace musí mít nějakou formu podnikového strategického plánu, přičemž je žádoucí, aby byly specifikovány důsledky tohoto strategického plánu v oblasti dovedností a znalostí, které jsou vhodné, aby si je zaměstnanci v budoucnosti osvojili,
- b) manažeři musejí být připraveni, ochotni a schopni definovat a naplňovat předvídatelné potřeby,
- c) vzdělávání by se mělo integrovat s prací – všichni zaměstnanci se musejí vést k tomu, aby se učili na základě svých problémů, úkolů a úspěchů tak, jak se objevují v jejich každodenní činnosti,
- d) podnět k soustavnému rozvoji musí vycházet od nejvyšších představitelů organizace a členů vrcholového vedení,
- e) investice do soustavného rozvoje musí vrcholové vedení organizace považovat za stejně důležité jako investice do výzkumu a vývoje nových výrobků nebo do vybavení organizace.

4 Řízení talentů aneb Talent Management [8, 13, 6]

Již jsem hovořila o tom, že lidé a jejich schopnosti mohou být nejdůležitější konkurenční výhodou organizací a že je nutné usilovat všemi prostředky o to, aby personál organizace byl natolik unikátní a nenapodobitelný, aby skutečně takovou konkurenční výhodou byl. Vzrůstající náročnost práce na znalosti, dovednosti a další schopnosti pracovníků (a tedy i na přípravu pracovníků) začala stále více narážet na rozložení schopností v populaci si tyto náročnější znalosti, dovednosti a schopnosti osvojit. Je známým faktem, že rozložení schopností se vzdělávat či rozložení talentů v populaci má podobu normálního (Gaussova) rozdělení a že zásoba těch nejschopnějších lidí v populaci je dosti omezená. Je velmi důležité, aby organizace v zájmu vlastní konkurenceschopnosti o tyto omezené zdroje schopných lidí „bojovaly“.

A tak se v době 21. století v souvislosti s výrazem „boj o talenty“ utváří **koncepte řízení talentů** zaměřená na:

- plánování,
- získávání,
- udržování,
- motivování a
- rozvoj talentů v organizaci.

Je však nutné mít na paměti, že řízení talentů není zaměřeno jen na talenty jednotlivce, ale také na optimální spojování talentovaných lidí do týmů a za účelem synergického efektu pak formování úhrnného talentu týmu a organizace. Organizace by si měly uvědomovat, že úspěšnost na poli řízení talentů nespočívá jen v tom, kolik talentů a jaké talenty získají v soutěži s jinými organizacemi, ale i v tom, jak budou **hospodařit s talenty, které již mají, jak je budou motivovat a rozvíjet, jak o ně budou pečovat a vážit si jich, do jaké míry si je udrží.**

Určité nejasnosti v koncepci však představuje pojem talent.

4.1 Vymezení pojmu talentu

Co to vlastně je talent? Máme ho vůbec? Nikdo z nás si není docela jist. „Talent“ byl vždy doménou několika málo vyvolených. Pro slovo „talent“ se nabízí několik desítek definic. Začneme třeba takto:

Talent je největší váhová a finanční jednotka starověkého Řecka. Představuje více než 26 kg či 6000 drachem.

Kolik tedy váží 202 cm vysoký fotbalista Jan Koller, zvaný Dino? Odpověď je jednoduchá, má 4 talenty. Ale jak to bylo s jeho talentem v začátcích?

- V dorosteneckém věku byl vzhledem ke své postavě často stavěn jako brankář.
- Ve 21 letech přestoupil do Sparty, ta jej záhy prodala jako nepotřebného do belgického Lokerenu za 200 000 marek jako bonus k dvěma jiným hráčům (dnes již méně známým Vonáškovi a Budkovi) a mnula si ruce, jak vydělala na „Dřevákovi“, což byla přezdívka, kterou jej častovali nejen diváci.
- V Anderlechu, kam přestoupil z Lokerenu, absolvoval na příkaz klubu baletní lekce. V Belgii byl opakovaně mistrem a střelcem belgické ligy. Po 5 letech od přestupu ze Sparty byl prodán do Borusie Dortmund za 21 milionů marek, tedy více než stonásobek.
- Dle počtu vstřelených branek v reprezentaci je nejlepším českým útočníkem všech dob.

Tento fenomenální hráč, bez něhož by byla česká fotbalová reprezentace poloviční, neprocházel žádným programem, který by bylo možno připodobnit řízení talentů ve firmách. Baletní lekce v Anderlechu byly pojaty spíše jako kurzy Just-in-time. Naskytá se otázka, zda mají programy řízení talentů smysl, když se může zdát, že ti, kteří to mají v sobě, se stejně prosadí.

Objevy z oblasti neurologie se kloní k tomu, že talent není ta vzácná věc, kterou má Jan Koller, Karel Gott či Petr Kellner. Není to vstupenka do elitního klubu, kterou buď máme nebo nemáme. Jsou to synapse, neboli spojení nervových buněk v našem mozku, a ty

máme všichni. Talent je vrozený předpoklad k tomu být v něčem úspěšný. Často už pouhé pochopení toho, co talent je, vede k tomu, že ho začínáme hledat, nacházet a rozvíjet (upraveno z [6]).

I když se může na příkladu Jana Kollera zdát, že řízení talentů selhává, je zdrojem konkurenční výhody. Každá firma si musí vymezit, koho bude považovat za talent.

Talenti se netýkají nutně hlavních vedoucích nebo odborníků s vysokým platem. Nejedná se ani o zaměstnance, jehož jméno by se objevovalo ve výročních zprávách.³

Pro účely své práce definuji **talent** jako zaměstnance:

- jenž disponuje rozvinutými a hlubokými znalostmi,
- jenž disponuje vysokým odborným či řídicím potenciálem,
- jehož podíl na výkonnosti organizace je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje průměr,
- a má perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit.

V poslední době si mnoho organizací uvědomuje, že chápat talent jako souhrn schopností celého personálu a skutečně ho řídit s přihlédnutím na individuální potřeby se zejména ve větších firmách nedá. Proto se pozornost soustřeďuje především na určení těchto klíčových zaměstnanců či skupin zaměstnanců. Ti jsou pro současný a budoucí vývoj organizace zásadní.

4.2 Talent management

Podle Armstronga „řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.“⁴

³ Rozvíjení talentů: nový pohled [online]. [16.2.2008]. Dostupné z: <http://www.deloitte.com>.

⁴ Převzato z [13]

Obr. 1 Tradiční model Talent managementu

Zdroj: interní materiály útvaru Talent management Škoda Auto a. s., 2007

V definování Talent managementu jako oblasti řízení talentů bych hovořila spíše o „rozvoji talentu“ či rozvoji „vysokého potenciálu“. Řídit talent jde dle mého názoru jen velmi těžko.

Talent management je třeba odlišit od odborné přípravy. Odborná příprava je úzce zaměřena na to, aby byl člověk v dané pozici schopen co nejrychleji zastávat pozici, na které je, či v dohledné době bude zařazen. **Talent management pracuje s širší, odbornou i časovou, perspektivou.** Taktéž musíme Talent management odlišit od adaptačního procesu, který je zaměřen na všechny pracovníky, kteří vstupují do organizace.

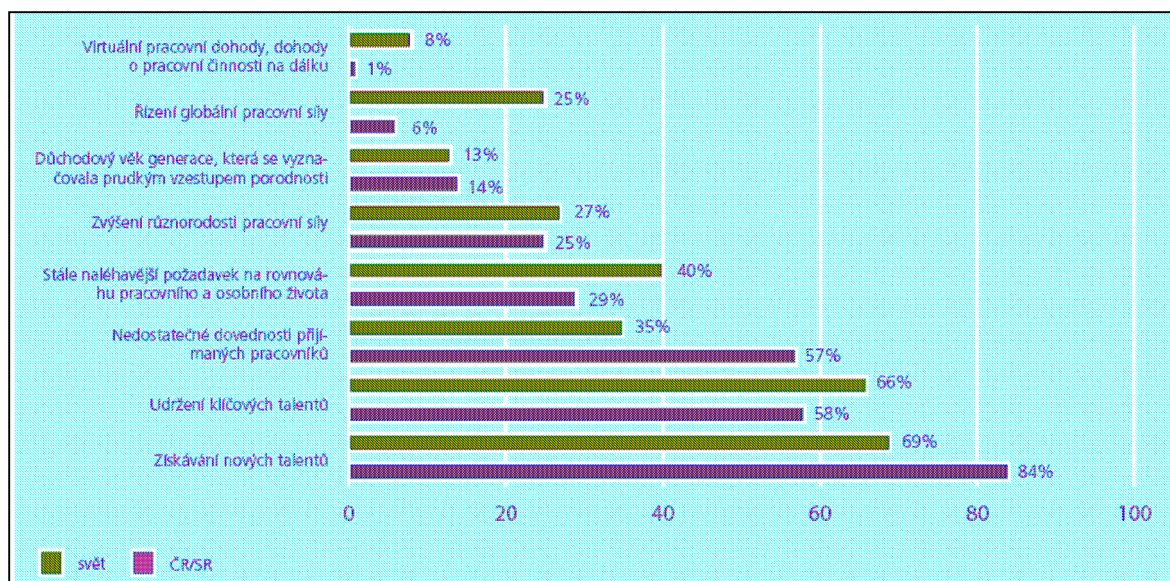
Aby byl Talent management funkční a pro firmu výhodný a efektivní, je třeba dodržet několik podmínek:

- „Kollerům“ necháme otevřené dveře pro vstup na jakékoliv pozice,
- nevytváříme z talentů privilegovaný elitní klub – smetánku,
- jsme jim schopni nabídnout reálnou perspektivu a talenty si udržet.

Průzkum „Přístup k talent managementu v České a Slovenské republice“ [21] provedený společností Deloitte v dubnu 2006 v 60 zemích světa prokázal, že v českých a slovenských organizacích je získání a udržení talentovaných pracovníků kritickým tématem řízení lidských zdrojů. Globálního průzkumu o talent managementu se účastnilo celkem 1396 společností, z toho 148 organizací z České republiky a 14 společností ze Slovenska. Dvě třetiny dotazovaných organizací potvrdily, že se obávají, že nedostatečné dovednosti jejich

pracovníků negativně ovlivní zisky organizace a její schopnost inovací, dva důležité faktory pro úspěšné fungování organizace.

Je pozoruhodné, že pouze v polovině dotazovaných společností byla témata získání či rozvíjení klíčových dovedností projednána na úrovni představenstva.



Obr. 2 Největší problémy, se kterými se organizace v současnosti potýkají

Zdroj: převzato z⁶

Z průzkumu dále vyplývá, že organizace nepředpokládají nedostatek talentů v následujících 3 - 5 letech. Tento předpoklad potvrzuje pohled na kombinace demografických ukazatelů a kvalifikace na trhu práce. Zdá se tedy, že se problém v řízení talentů vztahuje spíše k dostatku správných dovedností než k množství pracovníků na trhu práce, na kterém by organizace, vláda a odbory měly spolupracovat.

⁵ Zpráva: Magnetem pro talenty. Přístup k talent managementu v České a Slovenské republice, Deloitte Česká Republika, Praha 2006.

⁶ Zpráva: Magnetem pro talenty. Přístup k talent managementu v České a Slovenské republice. [online]. [cit. 20.11.2008]. Dostupné z: <<http://www.deloitte.com>>

5 Řízení lidských zdrojů ve firmě Škoda Auto

5.1 Strategie a cíle společnosti Škoda Auto

Společnost Škoda Auto patří mezi nejvýznamnější ekonomická uskupení v rámci nově začleněných států Evropské unie a je nejvýznamnějším exportérem České republiky.

Skupinu tvoří mateřská společnost ŠKODA AUTO a. s., její plně konsolidované dceřinné společnosti Škoda Auto Deutschland, Škoda Auto Polska, Škoda Auto Slovensko a Škoda Auto India a nekonsolidovaná společnost OOO Volkswagen Rus. Jediným akcionářem společnosti Škoda Auto a. s. je společnost Volkswagen International Finance N.V. se sídlem v Amsterdamu v Nizozemsku.

„

“, říká předseda představenstva společnosti Škoda Auto a. s., pan Reinhard Jung.

Od vstupu koncernu Volkswagen v roce 1991 ztrojnásobila společnost Škoda Auto produkci, rozšířila výrobkové portfolio a posílila image značky. Vybudovala rozsáhlou obchodní síť a úspěšně se etablovala na vyspělých mezinárodních trzích. Automobilka v současné době zaměstnává po celém světě více než 30 tisíc lidí a významně se podílí na rozvoji všech regionů, ve kterých působí.

5.2 Personální politika společnosti Škoda Auto

Velký důraz je ve společnosti Škoda Auto kladen na komunikaci se zaměstnanci. Ve firmě působí dvě odborové organizace a v šestičlenné dozorčí radě firmy jsou dva zástupci z řad zaměstnanců. Vztahy mezi společností Škoda Auto a zaměstnanci jsou upraveny kolektivní smlouvou.

Zaměstnanci společnosti se mohou těšit z širokého spektra nadstandardních výhod, které jsou ukotveny v kolektivní smlouvě. Patří mezi ně například penzijní připojištění hrazené firmou, poskytování bezúročných půjček na bydlení, ubytování pro vybrané skupiny zaměstnanců, kteří nemohou denně dojíždět do zaměstnání, doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání, program pro seniory, kulturní, společenské a sportovní vyžití zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Ke zlepšení pracovních podmínek přispívá i možnost dotovaného stravování v závodních restauracích. Společnost Škoda Auto vynakládá nemalé prostředky na podporu sociální politiky vůči svým zaměstnancům a v řadě případů i jejich rodinným příslušníkům. Pro tyto účely je zřízen sociální fond.

Společnost umožňuje pracovní uplatnění zdravotně postižených osob na vhodných pracovištích a zároveň prostřednictvím personálního poolu řeší situaci vytypovaných skupin zaměstnanců, kteří nemohou ze zdravotních či jiných důvodů vykonávat svou původní profesi. Koncem roku 2007 Škoda Auto provozovala dvě interní chráněná pracoviště, další bylo otevřeno na začátku roku 2008. Na těchto pracovištích našlo uplatnění na 110 zaměstnanců.

Projekt na ochranu zdraví ve společnosti Škoda Auto zahrnuje širokou škálu opatření, která mají za cíl zlepšení zdraví zaměstnanců a podporu odpovědného přístupu zaměstnanců k vlastnímu zdraví – podpora odvykání kouření, poskytování poukázek na preventivní rehabilitace, bezplatné očkování proti chřipce a distribuce vitamínových přípravků.

5.3 Činnosti personální práce ve Škoda Auto

Oblast Řízení lidských zdrojů je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti Škoda Auto a současně poskytovatelem personálních služeb pro ostatní oblasti.

Hlavním cílem naší personální práce je „získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance“.

Oblast Řízení lidských zdrojů se ve Škoda Auto člení na tyto útvary:

5.4 Rozvoj lidských zdrojů

5.4.1 Vzdělávání

Pro společnost Škoda Auto je oblast vzdělávání a rozvoje odborných, technických i osobních dovedností a kvalit každého zaměstnance klíčovou pro zajištění dlouhodobého rozvoje podnikání společnosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v naší společnosti stává celoživotním procesem s cílem připravit všechny zaměstnance tak, aby byli v každém okamžiku připraveni reagovat na nové úkoly.

Vzdělávání zaměstnanců firmy nabízí široké spektrum vzdělávacích aktivit, které podporují zaměstnance v jejich individuálním rozvoji a jsou v souladu se strategií firmy. Vedle standardní nabídky je nejnovějším trendem realizace vzdělávacích programů „šitých na míru“, které jsou tvořeny na základě požadavků vedoucích jednotlivých organizačních jednotek. Tento trend je základem posílení efektivity vzdělávání ve firmě.

V současné době je velká pozornost věnována podpoře internacionalizace firmy. Roste potřeba seminářů interkulturálního managementu, které přispívají k lepší adaptaci zaměstnanců firmy na prostředí v nových destinacích. „On the job“ se v Mladé Boleslavi, Kvasínách i Vrchlabí připravují pracovníci, kteří se budou podílet na výrobě vozů Škoda v zahraničí.

Stále častěji je ve firmě využíváno i vzdělávání pomocí e-learningu, které je průběžně rozšiřováno o nové typy kurzů.

V roce 2007 bylo společností Škoda Auto zrealizováno celkem více než 4 tisíce vzdělávacích kurzů, kterých se zúčastnilo 37 404 zaměstnanců. Detailní rozdělení jednotlivých typů ukazuje následující obrázek.

Obr 3. Celkový počet účastníků na ukončených vzdělávacích aktivitách realizovaných v Mladé Boleslavi v roce 2007 (podle odborných témat)

Zdroj: interní materiály Škoda Auto, 2007

5.4.2 Odborné vzdělávání žáků na odborných školách

Nejen že Škoda Auto věnuje dostatečnou pozornost vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, ale také výrazně investuje i do vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřeny na žáky a studenty. Využívá pro tento účel vlastní Střední odborné učiliště strojírenské (SOUs) a Odborné učiliště, které připravuje více než 900 žáků ve 4letých studijních a 3letých učebních oborech strojírenských a elektrotechnických pro potřeby společnosti.

5.4.3 Škoda Auto Vysoká škola

Škoda Auto Vysoká škola završila v roce 2008 osm let své existence. V rámci studijního programu Ekonomika a management poskytuje vysokoškolské vzdělání bakalářského a magisterského stupně.

Celkem 740 studentů se zaměřuje na získání nezbytných odborných a nadodborných znalostí, ale také na získání praktických zkušeností a dovedností. Studium je tak přizpůsobeno skutečným požadavkům budoucích zaměstnavatelů z automobilového průmyslu. Z tohoto důvodu je v rámci studia zařazena povinná praxe, při níž studenti pracují ve Škoda Auto, v dodavatelských firmách a mají možnost absolvovat i výměnnou stáž v rámci celého koncernu Volkswagen.

Střednědobým cílem vedení školy je získání akreditace doktorandského studijního programu a studijního programu v anglickém jazyce. Tím chceme umožnit studium lokálním zaměstnancům výrobních závodů Škoda Auto v zahraničí. Studenti i pedagogové jsou zapojeni do mezinárodních výměnných výukových programů Sokrates – Erasmus, na vysoké škole studují studenti z VW Slovakia.

5.4.4 Nábor, personální marketing a spolupráce s vysokými školami

Společnost Škoda Auto spolupracuje s nejvýznamnějšími vysokými školami nejen v České republice, ale úspěšně navazuje spolupráci s dalšími univerzitními pracovišti v Evropě i jinde ve světě. Spolupráce s univerzitami probíhá na několika úrovních prostřednictvím sponzoringu, společných výzkumných a vývojových projektů, zadávání zakázek ze strany Škoda Auto a odborných stáží či přednášek.

Od roku 2006 funguje ve společnosti Škoda Auto Výbor pro sponzorování vysokých škol. Ten v roce 2007 rozdělil mezi univerzity na vytypované projekty téměř 6 milionů Kč.

I tímto způsobem automobilka deklaruje svou snahu získat kvalifikované zaměstnance, zvýšit inovační potenciál vysokých škol a v neposlední řadě také podpořit spolupráci na společných výzkumných projektech vysokých škol a průmyslových firem.

Přímá spolupráce na konkrétních vývojových zakázkách probíhá mezi partnerskými univerzitami České vysoké učení technické v Praze, Technická univerzita v Liberci a Západočeská univerzita v Plzni.

Škoda Auto má díky kontaktům s vysokými školami možnost ovlivňovat i odbornou přípravu studentů prostřednictvím organizování odborných praxí ve svých provozech nebo například zadáváním diplomových prací.

Ročně absolvuje ve Škoda Auto praktikantské stáže téměř 700 studentů, z toho přibližně 140 studentů ze zahraničí.

5.4.5 Talent management

Ve firmě Škoda Auto, která je dnes významným producentem na trhu s automobily, je Talent management důležitou součástí oblasti Řízení lidských zdrojů, protože napomáhá udržet rychlý mezinárodní rozvoj společnosti. Koncepce Talent managementu ve Škoda Auto vychází ze strategické personální strategie firmy a má nezbytnou podporu vrcholového managementu firmy.

Jak jsem se zmínila již v úvodu své práce, právě v oddělení Talent managementu již čtvrtým rokem věnuji mnoho času aktivitám, které se týkají personálního rozvoje talentovaných zaměstnanců firmy Škoda Auto.

Zabýváme se koncepcí řízení talentů a zaměřujeme se na získávání, rozvoj, motivaci a udržování talentů v organizaci.

Programy personálního rozvoje zaměřujeme již na studenty a absolventy vysokých škol. Cílem těchto programů je identifikovat, připoutat a podporovat talentované mladé odborníky s odborným či manažerským potenciálem – studenty a absolventy vysokých škol zejména technického a ekonomického směru. Jako nástroj personálního rozvoje talentů slouží adaptační programy JUST-Pool a Trainee program, jejichž prostřednictvím se studenti a absolventi vysokých škol seznámí s firmou a jejím fungováním, získají první praktické zkušenosti a mají možnost připravit se na převzetí úkolů ve Škoda Auto.

V souladu s podnikovou filozofií si společnost Škoda Auto budoucí manažery a perspektivní zaměstnance vychovává a dlouhodobě rozvíjí především z vlastních zdrojů. Zaměstnanci s definovaným potenciálem pro řídicí funkci jsou vzděláváni a rozvíjeni dle strukturovaného programu, který je zaměřen na rozvoj nadodborných kompetencí a podpořen účastí na mezinárodních projektech v rámci koncernu Volkswagen.

Manažerům Škoda Auto je umožněn další osobní rozvoj také účastí na tzv. on-/off-the-job aktivitách v tuzemsku i zahraničí.

V rámci řešení běžných úkolů naší personální práce jsme si definovali 9 zásad:

1. Dodržujeme nejvyšší standardy osobní a profesionální etiky.
2. Pracujeme v týmu a propojujeme své znalosti a zkušenosti získané během spolupráce s odbornými oblastmi naší firmy.
3. Vystupujeme v roli poradce a partnera a řešíme potřeby zákazníka s využitím různých nástrojů a přístupů, které vždy přizpůsobujeme konkrétním potřebám společnosti.
4. Nabízíme nástroje pro identifikaci talentovaných zaměstnanců s vysokým potenciálem, kteří se budou snažit nejen o svůj vlastní úspěch, ale také o úspěch společnosti.
5. Provádíme důkladnou analýzu potenciálu, jejímž cílem je navrhnout rozvojové řešení šité na míru.
6. Spolupracujeme na tvorbě efektivního plánu osobního rozvoje na klíčových pozicích.
7. Spolupracujeme na zdokonalení manažerských schopností vedení společnosti.
8. Nabízíme moderní nástroje a programy formování osobnostního potenciálu.
9. Ctíme zásadu: „Úkolem každé organizace je přeměnit schopnosti lidí ve schopnosti společnosti“.

5.4.6 Mapa personálního rozvoje zaměstnanců Škoda Auto

5.4.7 Nástroje personálního rozvoje

управљено з [17]

6 Vlastní návrh koncepce rozvoje odborníků v managementu ve firmě Škoda Auto

Až doposud jsem se ve své diplomové práci teoreticky zaměřovala na strategie, které při řízení talentů hrají mimořádnou roli. Jde o strategii získávání talentů a strategii jejich stabilizace. Jako většina organizací se Škoda Auto zaměřuje na pracovníky s vysokým manažerským potenciálem, přednostně na manažery na vrcholových a strategických pozicích firmy. Je ale třeba zavést širší přístup řízení talentů, který identifikuje talenty a klíčové zaměstnance napříč celou hierarchií firmy.

Mým cílem je navrhnout koncepci rozvoje a možnosti kariéry klíčových zaměstnanců s nadprůměrným odborným potenciálem, kteří nechtějí v rámci své motivace směřovat do managementu ve smyslu vedení a řízení zaměstnanců. Jsem přesvědčena, že tyto zaměstnance bychom měli podporovat a to právě v oblastech, o které mají tyto zaměstnanci největší zájem.

V oblasti informačních technologií hovořím o softwarových specialistech, kteří vyvíjejí a provádějí správu a údržbu programů, v oblasti výrobní a konkrétně ve Škoda Auto se pak jedná o špičkové designery, vývojové konstruktéry, elektrotechniky nebo IT-specialisty, kteří jsou pro současný a budoucí vývoj naší firmy zásadní.

Naši klíčoví specialisté jsou odborníky na specifickou oblast technických systémů. Jejich úkolem je nalezení a příprava technického řešení, které zohledňuje požadavky na funkčnost, bezpečnost, spolehlivost, popř. výrobitelnost. Jsou připraveni řešit problémy v oblasti své specializace, mají detailní znalosti v této oblasti, díky soustavnému studiu a dlouhodobému zaměření získali v rámci své specializace bohaté zkušenosti, kompetence⁸ a vhled do oblasti. Dělají odborná rozhodnutí v rámci schválené koncepce odborného systému.

⁸ Kompetence zde není chápána jako pravomoc, ale ve smyslu profesní a osobní způsobilosti vykonávat práci v konkrétní pracovní funkci a organizaci.

Porovnání úlohy manažera a špičkového specialisty

Přesun z pozice technického specialisty a odborníka do manažerské pozice vyžaduje rozvoj sociálních a manažerských dovedností, zejména v oblasti plánování, organizování, vedení a řízení jednotlivců a skupin. V manažerských řešeních musí být zohledněno kromě funkčnosti také finanční, ekonomické, časové a sociální hledisko. Manažer musí věnovat pozornost všemu důležitému a ne pouze určité oblasti jako specialista. Manažerská práce vyžaduje i rozvinuté sociální kompetence, zejména komunikativní schopnosti, týmovost, přesvědčení a prosazení svých nápadů, řešení konfliktů.

Úkolem vedoucích pracovníků je stanovení cíle organizace a vytvoření takové strategie chování a podmínek, jak tohoto cíle dosáhnout.

Naše nástroje personálního rozvoje jsou zaměřené zejména na rozvoj takovýchto manažerských dovedností, avšak ryze technicky vzdělaní zaměstnanci mnohokrát sami nejsou přesvědčeni o tom, že by v rámci svého rozvoje měli následovat manažerskou dráhu a uvažovat o manažerské funkci. Tito špičkoví odborníci a specialisté mají mnohdy nízkou motivaci pro efektivní vedení a řízení spolupracovníků a mají neefektivní postoje pro manažerskou úlohu.

V současné době vede absence motivace a možnosti jiného směru kariéry firmu klíčových odborníků k tomu, že v mnoha případech směřuje jejich cesta v rámci jejich stabilizace a motivace do managementu ve smyslu vedení a řízení lidí.

Pro účely své diplomové práce popíši východiska, která mě vedla k zamyšlení nad dalším směrem řízení kariéry našich klíčových zaměstnanců. Ráda bych svým návrhem přispěla k podpoře jejich motivace a stabilizace ve firmě Škoda Auto.

6.1 Východiska pro zavedení nové koncepce rozvoje

V rámci strategie získávání a stabilizace talentů musíme analyzovat především potřeby potenciálních uchazečů o zaměstnání, co bychom jim měli nabídnout a jakým způsobem.

Měli bychom zmapovat nejčastější důvody odchodů talentovaných pracovníků z firmy a jejich dopady pro organizaci. Na základě takových informací poté navrhujeme odpovídající varianty řešení a z nich pak odvodíme konkrétní dílčí kroky.

6.1.1. Individuální analýza Škoda Auto a. s.⁹

6.1.2. Benchmarking personálního rozvoje ve společnostech Audi a Škoda Auto¹⁰

Obr. 4 Profil manažera koncernu VW (výběr)

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, 2006

6.2 Návrh koncepce rozvoje specialistů s nadprůměrným odborným potenciálem

6.2.1 Předpoklady a rámcové podmínky

6.2.2 Vymezení klíčového zaměstnance

6.2.3 Model řízení specializované kariéry ve Škoda Auto

Obr. 5 Model řízení kariéry ve Škoda Auto

Zdroj: vlastní návrh

Kandidáti budou do jednotlivých skupin zařazeni na základě principu interdisciplinarity. To znamená, že se k řešení modelových situací a úkolů sejdou kandidáti z různých odborných oblastí firmy.

Pro získání statusu Fachmanager a statusu Vedoucí v managementu bude předpokladem úspěšné absolvování Assessment Center Management (ACM).

Hodnocení kompetencí v modelových situacích bude vstupovat do celkového doporučení pro zařazení kandidáta do managementu 70-ti procenty.

Obr. 6 Přehled benefitů pro jednotlivé hierarchické stupně

Zdroj: vlastní návrh

Obr. 7 Matice požadavků pro konkrétní pracovní stupeň v modelu specializované kariéry
Zdroj: vlastní návrh

6.2.4 Shrnutí - koncepce v několika krocích

6.2.5 SWOT analýza

Je důležité zhodnotit přínos a případná rizika vyplývající z mého návrhu. Silné stránky a příležitosti, stejně tak i slabé stránky a hrozby, které by mohl nový směr řízení kariéry pro společnost Škoda Auto přinést, jsem uvedla v následující SWOT analýze:

Obr. 8 SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

7 Závěr

Globalizace, liberalizace trhů práce a volný pohyb pracovní síly v rámci Evropské unie udělaly z talentů pohyblivý statek, který se snadno přesouvá mezi různými zeměmi. Velké bohaté státy profitují z odsávání mozků z menších a méně bohatých. Globalizace tento léta probíhající proces zesiluje a pohyb talentů směrem k atraktivnímu prostředí a pozicím i přirozeně usnadňuje. Určitému odlivu mozků nebude však možné z různých důvodů zabránit a strategie rozvoje lidských zdrojů s tím musí počítat.

Proto je nutné zaměřit svou pozornost na získání a následně i udržení těchto talentů - vedoucích pracovníků, technických odborníků a klíčových zaměstnanců, kteří mohou výrazně podpořit rozvoj podnikání. I firma Škoda Auto musí neustále analyzovat, co klíčoví zaměstnanci potřebují a chtějí, a vzít to v úvahu při rozhodování, co by jim měla nabídnout. Péče o talenty musí mít za cíl maximální využití jejich potenciálu a poskytnutí podmínek pro jejich další vzdělávání a učení.

Cílem mé práce bylo navrhnout koncepci rozvoje a možnosti kariéry talentovaných klíčových zaměstnanců s nadprůměrným odborným potenciálem. Věřím, že tento vypracovaný projekt bude přínosem pro útvar Talent Managementu a mnou navrhnutý model obohatí personální postupy, kterými podpoří kariérní růst a rozvoj příležitostí ve Škoda Auto.

Hodnocení efektivity a ekonomického přínosu mého návrhu není jednoduchá záležitost. Pracujeme s lidským faktorem, což může být mnohdy komplikované a nevyzpytatelné. Avšak útvar Talent Management disponuje různými postupy měření efektivity rozvojových programů. Jedná se např. o dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, ověřování si změn v oblasti schopností a dovedností, změn postojů a motivace, které mají vliv na celkovou výkonnost jedince i organizační jednotky.

V případě svého projektu navrhuji vyhodnotit efektivitu po jednom roce fungování modelu formou dotazníkového šetření spokojenosti a motivace jednotlivých účastníků a jejich vedoucích.

Seznam použité literatury

1. ARÁOZ, C. F. *Great people decisions. Why They Matter So Much, Why They Are So Hard, and How You Can Master Them*. 1. title. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2007. 336 s. ISBN 978-0-470-03726-3.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. *Fachlaufbahn HR*. [online]. [cit. 23.11.2008]. Dostupné z: <www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/mas-human-resource-management-snp/snp-30/fachlaufbahn-hr.pdf>
5. *Fachlaufbahn*. [online]. [cit. 24.11.2008]. Dostupné z: <<http://www.dgfp.de/de/fulltext-search/result/details/perdoc/?sections%5Ball%>>>
6. HAJZLER, T. *Máte talent?..?* [online]. [cit. 19.11.2008]. Dostupné z: <<http://blog.peoplecomm.cz>>, 19. 11. 2008.
7. HORČÍČKOVÁ, B. *Personální rozvoj jako nástroj k zajištění konkurenceschopnosti firem*. [Bakalářská práce]. Praha: Univerzita Karlova – Filozofická fakulta, 2006.
8. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. Interní materiály Škoda Auto
10. Interní materiály Volkswagen AG
11. Intranet Škoda [online]. [cit. 22.11.2008]. Dostupné z: <<http://intranet.mb.skoda.vwg.index.asp>>
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
13. KOUBEK, J. *Řízení talentů – aktuální téma personalistiky*. [online]. Personál. 9/2007. [cit. 19.11.2008]. Dostupné z: <<http://personal.jobs.cz/>>, 19. 11. 2008.

14. KREIM, R. *Předpoklady přerodu technického specialisty v manažera*. [online]. [cit. 20.9.2007]. Dostupné z: <<http://www.muvs.cvut.cz>>
15. STAŇKOVÁ, P. *Hýčkat talenty zatím neumíme*. [online]. [cit. 19.11.2008]. Dostupné z: <<http://www.deloitte.org/dtt/article/0,1002,cid%253D161671,00.html>>
16. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku* [online]. [cit. 17.2.2009]. Dostupné z: <http://www.naseevropa.cz/portal/port_data.nsf/927b725e08d36a78c1256ea50030ae62/bf0504973c8c8f2bc1256e91006e3f58?OpenDocument>
17. Škoda Auto [online]. [cit. 20. 11. 2008]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/CZE/Documents/vyrocní_zpravy/skodaauto_annualrep_2007_cz.pdf>
18. THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
19. URBAN, J. *Boj se vede o talenty*. [online]. [cit. 19.11.2008] Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c4-10102490-22057410-107700_d-boj-se-vede-o-talenty>
20. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing s. r. o., 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
21. *Zpráva: Magnetem pro talenty. Přístup k talent managementu v České a Slovenské republice*. [online]. [cit. 20.11.2008]. Dostupné z: <[Deloitte Česká Republika, Praha 2006.http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D102054,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D102054,00.html)>